新形势下高校图书馆院系分馆管理探索与思考

■ 彭佳 郭晶 宋海艳
上海交通大学图书馆 上海 200240

摘 要：[目的/意义] 探讨新形势下有效协调和统筹院系分馆建设的管理策略，以期为其他高校图书馆院系分馆管理提供参考与借鉴。[方法/过程] 从国内高校图书馆院系分馆管理现状分析入手，梳理上海交通大学近十年来院系分馆发展中遇到的困难、挑战，以及管理模式的发展和完善过程，并总结其管理成效。[结果/结论] 提出应以内控规范为基本准则，精细治理为导向，加强制度建设和管理规范，以实现院系分馆的有效协调和统筹发展。

关键词：高校图书馆 院系分馆 管理策略
分类号：G251
DOI：10.13266/j.issn.0252-3116.2021.04.002

1 引言

高校集教学、科研和为社会服务三大功能于一体，既是人类知识传播和科学创新的重要场所，也是人才发掘和培养、科学技术革新的重要基地。作为高校的信息中心和信息服务平台，高校图书馆与高校的教学、科研和人才培养等工作密不可分，它不仅是高校教育科研信息的收藏机构，为本校的师生和研究者提供信息技术支持，促进信息资源的高效利用，而且为高校的师生和研究者提供权威、精准的信息服务。

除了校级图书馆，很多高校的院系还设有院系图书馆（分馆）或资料室，以购置并收藏院系师生所需要的学科文献资料为主，多渠道满足师生对文献信息的需求。2015 年，教育部印发的《普通高等学校图书馆规程》中第二章第七条，将高校图书馆划分为总图书馆、校区分馆、学科分馆和院（系、所）分馆（资料室）4 种类型[1]。其中，院（系、所）分馆（资料室）作为高校图书馆的 4 种类型之一，往往设立在本院系科研或教学场所附近，在地理位置上最贴近院系师生，以满足本专业信息需求为主要目标，承担着收集和满足本院系专业特色文献信息资源需求的职责。院（系、所）分馆（资料室）的建设和发展，对帮助本院系师生方便、快捷地获取到所需的文献信息资源，平衡本校内部不同学科、院系的文献资源建设和服务，促进本校学科的整体良性发展等，有着实质性的影响。因此，院（系、所）分馆（资料室）的建设和管理一直是图书馆学研究领域的一个重要内容。

近年来，业务创新、服务转型、精细治理以及内控管理等要求的提出，形成了院（系、所）分馆（资料室）的建设和管理的新形势。

一方面，自 2012 年财政部发布《行政事业单位内部控制规范（试行）》以来，教育部、财政部持续发布了多个行政法规与政策，要求包括高校在内的行政事业单位重视内部控制规范，加强内部控制实施。高校图书馆是高校管理体系的重要组成部分，在高校不断加强内部控制规范力度的情况下，高校图书馆（包括院系分馆（资料室））文献资源经费的资金运动的合法性、业务活动的经济性和管理活动的规范化，成为高校内部管理体系改革和深化的必要组成部分。而图书文献资源与高校教学科研所用的仪器设备，在采购、使用和保管等各个方面都有所不同，需要有一套适用于图书文献资源的内控规范。

另一方面，近年来，业务创新和服务转型已经成为各个图书馆的关注重点和研究热点。英国与爱尔兰国立及高校图书馆协会（The Society of Colleges, National and University Libraries, SCONUL）[2] 的“绘制学术图书馆的未来”报告、美国研究型大学及研究图书馆联合会（Association of College and Research Libraries, ACRL）的“2018 年高校图书馆发展趋势”报告[3] 和 IFLA 趋势报告（2018 更新版）[4] 等都提出了技术的快速变革和高

作者简介：彭佳（ORCID：0000-0001-6540-1655），馆员，硕士，E-mail：jpeng@lib.sjtu.edu.cn；郭晶（ORCID：0000-0001-8185-7003），副馆长，研究馆员，博士；宋海艳（ORCID：0000-0002-2936-2190），资源建设部主任，副研究馆员，硕士。
收稿日期：2020-09-23 修回日期：2020-11-30 本文起止页码：13-19 本文责任编辑：王传清

等教育发展对图书馆,特别是高校图书馆的影响,开放获取、学习和教学实践的形式变化、网络信息技术的广泛应用和高校师生科研、教学、信息行为和信息需求的变化,都促成了图书馆的组织结构、协作方式和服务范围的调整、重塑。在此趋势下,院系分馆(资料室)也面临着从传统图书馆(资料室)向适应数字网络环境的新型图书馆(资料室)的转变。

在此新形势下,高校图书馆需要切实考虑,如何在新形势下管理并有效盘活分散于全校的文献信息资源。

2 国内外高校图书馆院系分馆研究现状和管理模式

2.1 研究现状

在不同文献中对于院(系、所)分馆(资料室)的相关提法不一,主要有院系图书馆(资料室)、院系(学科)分馆、院系分馆和院系专业分馆等,这些名词之间的区别和界定,目前业界尚没有被广泛认可的定义,但大多是将已纳入学校图书馆体系的、馆舍地址设于院系楼宇或其附近的图书馆(资料室)视为院系分馆或是院系学科(专业)分馆。本文也借鉴这种提法,将研究对象限定为纳入学校图书馆体系的、馆舍地址设于院系楼宇或其附近的院系图书馆(资料室),以下简称"院系分馆"。

近年来,对于各高校图书馆院系分馆建设和管理,国外的相关研究较少,主要集中在分馆与总馆之间的业务协作及相关服务和营销等业务工作研究方面[5-6],国内相关研究相对较多,分别从以下角度进行了研究和论述:

(1)院系分馆的建设和发展现状和模式研究。如李燕芬等[7-8]对国内高校图书馆院系分馆建设的现状进行了调研分析。刘海鹏等[9-11]提出以学科分馆模式整合或改造高校院系图书资料室,王雪莲等[12-13]探讨了学科馆员创新服务模式下的学科分馆建设,唐文惠[14]等提出了以学科群为基础的院系分馆建设模式。郑燕平[15]从管理体制构建、服务功能设定以及考核体系建设三个方面,提出了基于院系资料室构建学科学习共享空间的思路。

(2)院系分馆建设相关业务的实证研究。如晏凌[16]和王富民[17]分别以清华大学图书馆和华南师范大学图书馆为例,探讨院系分馆的定位,及其在高校图书馆学科服务中的作用。巩梅等[18]回顾并总结了北京大学图书馆总－分馆体系建设的主要阶段和经验,分析了建设过程中遇到的困难与挑战,展望了院系分馆未来的发展方向。黄力[19]探讨了大学图书馆学科分馆的电子资源建设工作。杨顺美[20]、张和伟等[21]、于丽英[22]、陈军莲[23]和庄玫等[24-25]从资源共建共享和文献保障体系建设的角度,对院系分馆的建设进行了阐述。

从现有文献来看,已有研究主要关注于院系分馆的定位与功能,如馆藏特色、学科特色、资源共建共享等,也提出了院系分馆发展中存在的问题,如管理水平不一、业务管理和行政管理缺失[23]。总体上对院系分馆的管理体制和管理策略的研究较少。在高校愈加重视校内图书资料资产统筹建设,加强内控管理的背景下,对院系分馆管理的深度和精细程度提出了新的要求,院系分馆的管理策略问题亟待研究解决。

2.2 管理模式

从人力资源、经费、行政隶属和业务指导等各个方面综合来看,国内外高校图书馆的总分馆的管理和运行较多采用集中式、分散式和混合式 3 种模式。

集中式的总分馆模式下,院系分馆的人力资源、经费、业务管理等都归属到总馆统一规划和管理,如厦门大学图书馆的总分馆模式就是这一模式的代表[26]。

分散式的总分馆模式以清华大学图书馆为代表,院系分馆由其所服务的院系负责管理,基于自愿的原则,接受总馆的业务协调和指导,总馆对于院系分馆的日常管理和运行基本不具有约束性[24-25]。

混合式管理的总分馆模式中,虽然院系分馆的人力资源、经费等仍归属于各个院系,但通常在业务上接受总馆的统一业务协调和资源规划,北京大学图书馆的总分馆模式就更倾向于这种混合式的管理运行模式[18]。

就国外高校图书馆而言,分散式和混合式的总分馆模式较为常见。如牛津大学图书馆按照满足一般、基本学术需求和满足深层次、专业学术需求这两种需求层次,将总馆和院系分馆的馆藏服务定位区别开来。各个院系分馆的馆藏信息都通过全校统一的馆藏目录系统予以揭示和共享,但是在服务机制上,则由各个院系分馆根据自身的人力、馆藏资源的总量和内容层次等因素,采取全校师生均可借阅、仅限本院系师生外借和预约式阅览等多种服务形式,从而形成了分散式的总分馆模式[27]。哈佛大学图书馆则采取了混合式的总分馆模式,各个院系分馆在行政上隶属各院系,业务上相对独立,在馆藏发展规划、文献信息资源选购、组

织和利用等方面拥有自主权和各自的特色，以满足所属院系的师生的信息需要为主。而当院系分馆需要信息技术支持，或者是遇到数字化资源建设、电子资源采购、信息资源共享、文献集中保存和整合等单个分馆不能解决、不适合由某一个分馆独自解决的问题时，就由总馆出面进行组织协调，以确保在各分馆之间保持资源信息的共享和技术上的合作。如各个分馆在购买电子资源之前，要将购买方案先提交到图书馆指导委员会，对其进行综合评估和论证。论证通过后，由总馆出面与出版商或经销商谈判。电子资源购买后，由总馆来组织和分配资源编目的工作，通过电子资源的编目，使所有读者都能在图书馆联机目录系统上检索到新购买的电子资源，各分馆根据本馆读者的资源需求，开展电子资源的使用推广[28]。

总体来说，国内外各个高校图书馆所采取的总分馆管理运行模式，与其各自院系分馆组建的历史背景、学校对院系分馆的重视程度、学科建设特点等因素相关。如厦门大学图书馆院系分馆组建初期，学校就从制度上对总分馆的定位、隶属关系等予以统一、明确的规定，因此，厦门大学图书馆集中式的总分馆模式得以顺利推行[26]。而采取分散式总分馆模式的高校图书馆，则通常是所在学校各个学院都一直较为注重其本学科的专业文献资料的收集，并已经形成了比较完备的、专业性较强的文献收藏体系，以满足院系各自学科特色的专业文献需求，如果在院系文献资源收藏体系已经较为完备的基础上，直接采用集中式的管理运行模式，需要对各个分馆之间的资源需求进行经常性地协调和平衡，不仅可能对总馆的协调和管理造成较大压力，而且也可能拉长满足专业特色文献需求的过程，从而影响图书馆对师生文献信息需求响应的整体速度。

如上文所述，在行政事业单位不断加强内控规范、高校图书馆面临服务转型、业务创新挑战的新形势下，需要提升院系分馆在文献资源建设、图书资产管理方面的规范性，强化对院系分馆的精细管理，增强校图书馆和院系分馆之间的业务纽带。

本文以上海交通大学图书馆（以下简称上交大馆）近十年来院系分馆管理策略发展和完善过程为案例，探讨有效协调和统筹院系分馆建设的管理策略，以期为其他高校图书馆院系分馆管理提供参考与借鉴。

3 上海交通大学图书馆院系分馆管理的探索

3.1 历史概况

上交大馆对院系资料室进行系统性梳理和统筹管理的工作开始于十余年前，当时全校有 8 个院系设立了资料室。这些资料室基本上是各个院系在其学科发展的过程中，根据其自身的教学和科研工作的需要而设立的，文献采购和运营的经费由院系承担，日常管理人员在人事、行政上也隶属于院系。其中，除了经管学院等个别资料室与上交大馆之间的业务关联相对较多，并与上交大馆建立文献资源共享的合作关系之外，大多数院系资料室与上交大馆的业务关联不多。并且，几乎所有的院系资料室，其馆藏资源都仅限于本院系师生使用，不对本校其他院系提供服务。这种情况不利于全校范围内图书文献的共建共享与图书资产一体化管理。由于缺乏统筹管理和业务指导，各院系对相应资料室的经费投入情况以及各院系图书馆或资料室的馆藏资源建设情况也参差不齐，在其开放时间、经费投入等方面或多或少存在一定的问题。

针对上交大馆与院系资料室的行政、人事和财政均没有实际关联，无法实行集中规划、统一管理的情况，上交大馆基于国内高校图书馆比较普遍采用的“总-分馆模式”的院系分馆管理模式，提出了分散式管理的总分馆管理模式，即上交大馆为全校师生员工教学科研及相关学术活动提供文献信息服务，鼓励和支持院系分馆侧重为本院系的教师科研及更高层次的教学活动提供书刊借阅、资料汇编以及信息服务。

为调动院系对院系分馆建设的积极性，充分整合全校文献资源，推动全校范围的文献信息资源的全面揭示与共建共享，精准保障院系的特色专业文献需求，上交大馆主动走访院系，提出了以文献资源共建共享的二级文献资源保障体系为基础的院系分馆建设思路。

二级文献资源保障体系建设的宗旨是充分发挥上交大馆和院系各自的优势，院系依托上交大馆的服务系统，在上交大馆的指导和帮助下，完善和提升自身图书文献管理和服务水平；上交大馆对院系资料室的业务进行总体指导和监督，统筹院系分馆的业务人员培训和学科服务，帮助其完成原有馆藏的回溯。同时，为了实现院系专业文献资源的精准保障，也避免资源重复建设造成的资源浪费，双方共同承诺每年按“1∶1”

的比例,持续投入一定的文献购置经费,用于重点购买与院系学科相关的外文学术专著,并阶段性存放在院系分馆,该院系师生可就近使用,资产由上交大馆统一登记申报。

3.2 新形势下面临的问题和挑战

近十年来,上交大馆通过二级文献资源保障体系等制度性措施的建立,鼓励各个院系设立资料室,或者将其已有的资料室改建成上交大馆的院系分馆,推进了院系分馆体系的建设。经过多方协商和努力,2009 年,法学院图书馆、高教院资料室首先加入了上交大馆的院系分馆体系。之后,很快又有数学系、人文学院、国际公共事务学院、媒设学院等受到成功前例的启发和鼓舞,与上交大馆签订了共建共享合作协议,成为院系分馆体系的成员。然而,如前所述,在数字网络技术迅猛发展、图书馆服务转型成为趋势、内控规范要求全面推进等新形势下,院系分馆建设和管理仍面临着问题和挑战。

(1)特定专业文献信息需求不能得到满足和资源重复建设的情况仍同时存在。一方面,在经费有限的情况下,基于资源建设绩效和经费使用效益最大化的考虑,尽管上交大馆一直贯彻以师生需求为导向的图书文献资源建设原则,但仍需要优先保障需求面较广的、较迫切的文献信息资源需求,单一院系的特定专业文献资源需求无法及时得到保障的情况仍然存在。另一方面,在学科不断交叉融合的情况下,为了保障跨学科、交叉学科领域研究所需,上交大馆与院系分馆之间和各院系分馆之间,对多学科、基础学科、交叉学科领域的专业基础文献资源,存在重复建设的情况,不符合资源的合理配置和高效利用的初衷。

(2)院系分馆面临业务创新、服务转型的挑战和压力。以往的院系分馆,在院系师生心中的形象,更类似于传统图书馆,馆藏以纸质图书文献资源为主,优先服务于本院系师生,同时也为全校师生提供一定服务。随着数字网络信息资源的发展,院系师生对本专业电子资源的需求越来越大。为了满足本院系的专业电子资源需求,院系分馆需要先开展电子资源需求调研和评估,再向上交大馆提出共建需求。这对院系分馆而言是一项新的业务。而随着人类社会进入大数据和智慧场所时代,数据服务、空间服务优化、新技术体验等业务创新和服务转型,也成为院系分馆所面临的新的需求和新的挑战。

(3)内控规范的全面推进,对院系图书文献资料的管理提出明确要求。近几年,内部控制工作在行政事业单位全面推进。2015 年 12 月财政部印发的《财政部关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》中强调,“内部控制是保障组织权力规范有序、科学高效运行的有效手段,也是组织目标实现的长效保障机制”[29]。国内高校大多是公立高校,其图书文献资源的经费来源大多是行政事业单位的财政经费或专项拨款,因此,所购得的文献资源就自然地归属于行政事业单位的固定资产管理内部控制规范的管辖范围。

然而,院系图书馆或资料室虽然和上交大馆一样,也是高校图书文献资源的管理机构之一,但是,其人、财、物的行政隶属均直接归于院系,与校图书馆业务相对独立,上交大馆不拥有对院系图书馆或资料室的行政管辖权,业务上控制力也有限,院系的管理部门又没有太多精力,也没有相对专业的经验用于图书资产的日常管理、处置等方面,这样一来,就容易存在监管盲点,不利于内控规范管理要求的具体落实。如院系自主采购或接受捐赠所获得的图书文献资料(包含数据库等),主要是由院系自主决策和管理,有的没有严格按照相应的采购流程规范,有的未纳入统一的信息化平台,即使存在重复建设的情况,也难以及时发现,并且难以保障数据的公开共享和重要数据的安全管理。

3.3 管理举措与成效

面对院系分馆在新形势下的问题及挑战,上交大馆依托全新的学科化服务体系,在国家、学校相关政策和规定的指引下,通过逾十年的探索和运行,对院系分馆管理和服务策略进行不断地补充、优化,取得了较为明显的成效。

(1)以业务指导和主题书展为抓手,完善文献资源二级保障体系。上交大馆以学科化服务为主线,在多校区的校级图书馆之间建立了多分馆协同的服务模式,并建立了学科馆员制度。为了使文献资源建设更贴合院系师生的教学研需求,上交大馆将学科馆员下院系、走访教授、收集所服务院系师生文献资源建设需求,以及与院系分馆或资料室业务人员建立常态联系等,作为学科团队的日常工作内容,并将其纳入学科馆员考核机制中。

为了尽可能发挥院系分馆的优势,提升其主观能动性,将外文学术专著主题书展的举办地放在院系分馆,由学科馆员和院系分馆共同商讨书展的学科专业主题,由采访馆员负责与书商联络布展。通过师生在院系书展现场选书荐购这种形式,将上交大馆与院系专业资源“1:1”配套建设的制度落实到位,落实“资源

共建、服务共享”的专业文献资源建设原则，达到了“合理分工、避免重复”的效果，既更大程度地满足了师生们对文献资源的需求，又充分整合了上交大馆与院系的现有文献资源，优化了文献资源的学科结构，提高了学科资源建设的有效性。这种院系书展的形式受到了全校师生的广泛肯定和一致欢迎，提高了师生对资源的满意程度。

（2）强化归口管理，落实分级管理责任，健全管理制度。“十三五”期间，上海交通大学全面推行了各类固定资产“归口管理”的制度，其中规定，全校所有图书文献资料统一由校图书馆归口管理。结合学校图书资产归口管理和资产管理内控规范的要求，上交大馆针对以往院系分馆图书资产管理中的工作难点，通过制度规范的健全，建立了架构合理、分工明确、协作衔接、相互制约的管理制度，明确了院系对院系分馆的直接管理责任，完善了院系分馆图书文献资产的管理制度。主要有：

其一，针对图书资产规划不科学、配置不合理、信息不透明、重复建设等风险，上交大馆依照多部门协同管理、发挥院系自主管理、强化行政约束机制的原则，编制了《上海交通大学图书文献资料管理内部控制操作规范》，发布了《上海交通大学图书资产管理办法》《上海交通大学数据库购置管理实施细则》等制度文件，从资产配置、保管、使用、核算与处置 4 个方面，明确了院系分馆图书文献资料的出入库登记、信息化统一管理、定期统计汇总和备案机制等制度，规避了文献资源建设中容易出现的问题。文件发布之后，各个院系主动询问图书资产管理相关问题的频率明显增加，对图书文献资产管理的认知明显上升。

其二，2015－2016 年，借助学校对固定资产清查之机，由上交大馆和学校相关机构共同牵头，对各个院系分馆的图书文献资产进行管理情况调研和实物清查。经过调研和清查，院系对其图书资产的规范管理意识得到了强化。在此基础之上，上交大馆还结合调研和清查中发现的个别院系分馆图书资产处置较为随意的情况，提出了“统一所有、归口管理、分级负责、责任到人”的图书文献资料管理体制，从而使上交大馆和院系分馆之间的职责更加分明，上交大馆与院系分馆之间的沟通也更加密切。

（3）渐进式推进院系分馆建设，根据需求调整合作具体内容。在院系分馆体系推广过程中，上交大馆采取了逐步推进、自愿加入、条件成熟的院系优先准入的原则，为帮助有意向加入院系分馆体系，并参加资源配套共建的院系更切实地了解和评估是否符合加入院系分馆体系的基本条件，上交大馆梳理了院系分馆建设需求清单，院系对照清单，就能迅速评估院系分馆建设所需条件是否成熟，如果院系确认能够提供院系分馆建设所需人力和物资支持，就能申请加入院系分馆体系。

这样一来，既倡导和鼓励了院系自愿将其资料室自然地转化为院系分馆，又从制度和流程上保证了院系分馆建设的稳定性，形成了比较完善的上交大馆与院系资源协同建设、互为补充的二级资源保障机制。

以法学院为例，早在 2006 年，法学院与上交大馆就开始讨论和探索与上交大馆资源共建共享、法学院院系图书馆的文献资源面向全校师生开放等方面的工作，讨论将法学院的院系图书馆改建为上交大馆的法学院分馆的可行性和具体形式，并开展了初步的合作尝试。

2009 年，正式转化为院系分馆之后，法学院分馆的文献资源的采购经费采取“1:1”配套制度，文献资源的采购、加工业务由上交大馆负责，分馆则配备专人负责流通及相关日常业务，并接受上交大馆的业务培训和指导。这样一来，不仅仅是将书目信息纳入到图书馆现有馆藏目录系统，实现文献资源信息的共享，更实现了文献资源从采购、加工到管理、利用的标准化、规范化。

2014 年，法学院分馆又与上交大馆进一步深度合作，将资源共建共享的范围从纸质图书资源的拓展到电子数据库和空间设施资源：一是在电子资源建设方面的合作。由于法学、法律类电子数据库专业对口性较强，在上交大馆满足了部分受众面相对较广的法律类数据库需求之后，对于受众面较窄的法律类电子数据库，由法学院分馆自行出资采购。在采购前期，法学院分馆负责汇总院系师生需求，上交大馆则发挥自身所长，对拟购数据库的学术价值、标杆学校订购情况、市场同类产品情况等进行全面的评估，并在商业谈判、采购流程规范等方面给予业务指导。最终完成订购的 3 个法律类电子数据库，面向全校师生开放，实现了总分馆各有侧重的资源建设分工。二是空间服务优化方面的合作。在法学院分馆的学习室升级改造时，由上交大馆提供技术支持，法学院负责设备配置、实物资产管理和物业管理，改造形成了阅览室、研讨室、24 小时自助阅览室这 3 种面向不同功能需求的服务空间，并将研讨室纳入上交大馆的学习讨论空间管理和预约服务一体化系统，使之成为面向全校师生的全新自助式

学习共享空间。

经过十数年渐进式的分馆建设、分工协作的资源共建共享,上交大馆与法学院共同建立的法律分馆,已经成为了全校院系分馆建设的样本。

(4)总体成效。通过十余年在院系分馆建设方面的探索与深耕,上交大馆已经与8个院系建立了稳定而常态的业务管理与指导协同关系。目前,学校原有的院系资料室中,有近2/3的院系资料室已经改建成了上交大馆的院系分馆,另有2个新建的院系资料室,也加入了院系分馆和全校资源配套共建体系,仅在"十三五"期间,通过"1:1"配套方式建设的外文纸本图书资源累计码洋价值约60余万元。

此外,院系分馆的纸本图书被纳入了全校图书资产管理的范畴,上交大馆和院系共建的电子数据库也不断增加,由院系购置并且与上交大馆合作、在全校共享的数据库超过10个,院系分馆已经成为全校图书馆文献信息资源服务体系的重要节点。

4 高校图书馆院系分馆管理的思考

当前,数字技术、网络技术迅猛发展,大数据时代的发展进程越来越快,业务创新、服务转型、智慧图书馆等成为图书馆界的整体趋势,内控规范正在全面推进。新形势下,高校图书馆需要进一步强化院系分馆管理,建立一个良性发展的文献信息资源和服务体系,协同提升相应的管理水平和管理效能,秉承信息共享、资源共建理念,协同开展信息收集、加工、管理和服务,共同支撑本校的学科建设。

(1)发挥院系分馆职责,突出差异化建设与管理。从纵向看,高校图书馆对于本校的传统优势学科领域的馆藏资源在内容上要保持本学科内在的历史延续性和完整性,即要持续收藏该学科从专业基础理论文献到高端技术、科学前沿信息的全体系文献资源,院系分馆在这一方面具有明显的优势;从横向看,高校图书馆的馆藏资源要能够反映出各门学科之间的互相交叉、渗透的关系,各学科、各类型馆藏保持合理的比例,总馆在这方面有其擅长之处。

(2)理顺归口管理体制,注重精细化和动态化管理。分散式的总分馆管理模式下,总馆对院系分馆图书文献资产的日常管理、处置、清点等工作较难把控。院系对于院系分馆的重视程度,往往关系到院系分馆的实际建设和管理水平。一旦院系对院系分馆的重视程度发生变化,就很容易引起日常管理人员、馆舍空间和经费投入的变化。

当前,外部环境快速变化,突发状况时有发生,要从建立健全管理机制,强化和落实总分馆各自的管理职责,规范管理和使用行为,完善追责机制,加强监督检查等方面入手,贯彻落实国家关于"过紧日子"的要求,推进多元监督、常态反馈等措施的实施,从制度上保障总馆和院系分馆的文献资源都能得到有效盘活和高效使用,使图书馆更好地服务与保障本校的学科发展。

(3)借助发展转型契机,盘活院级存量资源配置。积极推进总分馆间的资源共享是提升总分馆各类资源使用效益的重要途经。这里所指的资源,不仅仅包括纸质的图书文献资源,随着数字网络环境的普及与发展,师生的信息行为特征发生了变化,资源共建共享的重心逐渐向电子资源的共建共享倾斜。而鉴于电子资源的授权使用方式、商业模式等较之纸质文献资源更为复杂多样,电子资源的共建共享可发掘的空间更大。此外,总分馆之间的空间资源、甚至人力的共享和调配(如发挥院系特定专业的研究特长或技术、地域优势,建立校级共享的创新空间、小组学习室等)也可以作为总馆与院系分馆开展全方位资源共建共享的一个新的生长点。

参考文献:

[1] 中国人民共和国教育部.教育部关于印发《普通高等学校图书馆规程》的通知[EB/OL].[2020-09-13].http://www.moe.gov.cn/srcsite/A08/moe_736/s3886/201601/t20160120_228487.html.

[2] PINFIELD S, COX A, RUTTER S. Mapping the future of academic libraries: a report for SCONUL [EB/OL]. [2020-11-29]. https://sconul.ac.uk/publication/mapping-the-future-of-academic-libraries.

[3] ACRL Research Planning and Review Committee. 2018 top trends in academic libraries: a review of the trends and issues affecting academic libraries in higher education[J]. College & research libraries news, 2018, 79(6):286-292,300.

[4] IFLA. IFLA trend report 2018 update [EB/OL]. [2020-09-03]. https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2018.pdf.

[5] KASPAR W A, MACMILLAN G A. Managing a boutique library: taking liaison to the next level[J]. Advances in librarianship. 2013,37:113-134.

[6] BOTTORFF T, GLASER R, TODD A, et al. Branching out: communication and collaboration among librarians at multi-campus institutions[J]. Journal of library administration. 2008,48(3/4): 329-363.

[7] 李燕芬.高校院系资料室现状分析及自动化建设探索[J].图书馆理论与实践,2011(5):86-87.

［8］李春卉. 国内高校图书馆专业分馆建设现状［J］. 农业图书情报学刊,2015,27(11):35－38.
［9］刘海鹏,李健. 学部制改革趋向下资料室转型学科分馆研究［J］. 图书馆,2019(12):91－95.
［10］吴汉华,郭淑敬. 我国高校院系资料室现状分析［J］. 高校图书馆工作,2019,39(4):51－55.
［11］王刚. 以学科分馆的模式整合高校院系图书资料室［J］. 图书馆学刊,2009(1):75－76.
［12］王雪莲. 建立基于学科分馆的学科馆员服务模式研究［J］. 现代情报,2010,30(1):34－36.
［13］颜小云. 高校图书馆“学科分馆－学科馆员组合”模式探讨［J］. 情报探索,2007(4):92－94.
［14］唐文惠,赵惠婷. 高校院系图书资料室改造为学科群分馆探索——以三峡大学为例［J］. 三峡大学学报(人文社会科学版),2017,39(4):95－98.
［15］郑燕平. 基于院系资料室构建学科学习共享空间的探讨［J］. 图书馆,2012(6):133－135.
［16］晏凌,孙洋. 专业分馆在高校图书馆学科服务中的定位及实现——以清华大学图书馆专业分馆为例［J］. 图书情报工作,2018,62(24):36－42.
［17］王富民. 当代大学图书馆学科分馆模式再探——以华南师范大学图书馆为例［J］. 图书馆论坛,2010,30(6):147－150,213.
［18］巩梅,张晓琳. 北京大学图书馆总－分馆体系建设的回顾与展望［J］. 大学图书馆学报,2019, 37(4):30－35.
［19］黄力. 大学图书馆学科分馆电子资源建设探讨［J］. 图书与情报,2010(2):127－129,133.
［20］杨顺美. 论网络环境下高校图书馆和院系资料室的资源共建共享［J］. 图书情报工作,2013,57(S1):76－79.
［21］张和伟,郭向红. 美国高校图书馆馆藏建设中的合作策略及启示［J］. 图书馆建设, 2013(3):74－76.
［22］于丽英. 专业图书馆对教学文献保障的实践探索［J］. 图书馆论坛,2013(6):139－142,138.
［23］陈军莲. 论高校院系资料室文献资源建设的优化［J］. 图书馆,2015(3):106－108.
［24］庄玫,向阳. 清华大学三级文献保障体系的构建与思考［J］. 现代情报,2010(9):163－165,177.
［25］庄玫,邵敏,陈辉,等. 三级文献保障体系下的高校图书资产管理探索［J］. 实验技术与管理,2014,31(8):253－255,259.
［26］萧德洪. 资料室的分馆化改造:厦门大学的经验［J］. 大学图书馆学报,2001(4): 5－8,91.
［27］University of Oxford. Libraries［EB/OL］. ［2020－09－06］. https://www.ox.ac.uk/research/libraries.
［28］Harvard Library. About Harvard Library［EB/OL］. ［2020－09－06］. https://library.harvard.edu/about-harvard-library.
［29］财政部. 关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见［EB/OL］. ［2020－09－06］. http://www.chinatax.gov.cn/n810341/n810755/c2023825/content.html.

作者贡献说明：
彭佳:撰写论文;
郭晶:指导选题与修改论文;
宋海艳:修改论文。

Exploration and Thoughts on the Administration Strategy of Branch Libraries of the University Libraries Under the New Situation

Peng Jia　Guo Jing　Song Haiyan
Shanghai Jiao Tong University Library, Shanghai 200240

Abstract: ［**Purpose/significance**］ Explore the effective coordination and overall planning of administration strategies for the construction of the branch libraries, in order to provide reference for the administration of branch libraries for other university libraries. ［**Method/process**］ Starting with the analysis of the current situation of the branch libraries administration in university libraries, the article sorted out the difficulties and challenges encountered in the development of the branch libraries of Shanghai Jiao Tong University in the past ten years, as well as the process of the development and improvement of the administration model, and summarized its effect. ［**Result/conclusion**］ It proposes that the branch libraries administration should be oriented by the internal control norms, with precise governance as the basic starting point, and strengthen the system construction and administration norms to achieve effective coordination and overall planning of branch libraries.

Keywords: university libraries　branch libraries　administration strategy